

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran (Mardiasmo, 2002:61). Efektivitas pelaksanaan anggaran akan terwujud apabila didukung oleh sumber daya manusia, dari lingkungan intern organisasi, yang memiliki kepentingan sama terhadap pencapaian tujuan bagi atasan dan bawahan.

Anggaran sering digunakan untuk menilai kinerja para manajer. Bonus, kenaikan gaji, dan promosi adalah semua hal yang dipengaruhi oleh kemampuan seorang manajer untuk mencapai atau melampaui tujuan yang direncanakan (Hansen dan Mowen, 2004:375 dalam Dyah Octavia 2009:17). Oleh karena itu, anggaran mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku manajer.

Dengan demikian manajer puncak akan berusaha menggunakan metode penyusunan anggaran yang lebih baik, yaitu dengan menerapkan sistem penyusunan anggaran yang melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas sampai dengan manajemen tingkat bawah. Pada dasarnya proses penyusunan anggaran dibedakan menjadi dua, yaitu penganggaran partisipatif (*bottom-up*), yang disusun dengan memberikan kesempatan bagi manajer pada level bawah untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, dan yang kedua adalah penyusunan anggaran *top-down* yang disusun dengan tidak melibatkan partisipasi dari bawahan secara signifikan (Rosidi, 2000 dalam Yunita, 2010:1).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut (Brownell, 1982 dalam Mediaty, 2010:2). Penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer suatu organisasi.

Selain partisipasi penyusunan anggaran, keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan (*leadership style*) menggambarkan perilaku manajer dalam menghadapi suatu kondisi atau situasi yang terjadi, maupun berinteraksi dengan para karyawan.

Pada dasarnya karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pula. Miller et.al., (1991) dalam Fauzan Gaihaqi, (2010:17) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian Gruenberg, (1980) dalam Fauzan Baihaqi, (2010:17) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman kerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja.

Berbagai penelitian mengenai hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial telah banyak dilakukan. Namun hingga saat ini, kebanyakan bukti-bukti memberikan hasil yang bervariasi. Hasil penelitian Solikhun Arifin, (2012) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial dan gaya kepemimpinan yang dilandasi rasa saling percaya, kekeluargaan, menghargai

gagasan bawahan dan adanya komunikasi yang terbuka (*consideration*) secara signifikan dapat meningkatkan kinerja para pegawai pemerintah. Menurut hasil penelitian J. Sumaro, (2005) menyatakan bahwa (1) terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang signifikan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran, (2) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah tidak signifikan. Menurut Dyah Octavia, (2009) partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Mengingat pentingnya gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi dan fenomena-fenomena yang telah diuraikan di atas, masalah pokok penelitian ini adalah : “Apakah partisipasi penyusunan anggaran, dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial?”. Penelitian ini bermaksud untuk mengukur sejauh mana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dengan menggunakan variabel partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas (*independen*), variabel kinerja manajerial sebagai variabel terikat (*dependen*).

Berdasarkan uraian di atas tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “**Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial**” (Studi Kasus Di PT. Kereta Api Indonesia Persero).

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial,
2. Mengetahui hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial, dan
3. Mengetahui hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam permasalahan ini. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi akademisi

a. Bagi peneliti adalah sebagai tambahan pengetahuan serta mempelajari masalah-masalah yang terkait dengan partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial.

b. Bagi pembaca adalah diharapkan penelitian ini dapat memberikan tambahan pengetahuan bagi pembaca dan menyediakan informasi terkait partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, dan kinerja manajerial.

c. Bagi peneliti lain adalah diharapkan dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi manajemen, khususnya untuk memahami partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, dan kinerja manajerial.

2. Bagi praktisi

Dengan diadakannya penelitian ini diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi untuk menerapkan sistem anggaran yang efektif dan komitmen terhadap organisasi sebagai alat bantu manajemen dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero).